



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

USO DE INDICADORES DE DESEMPENHO NA GESTÃO DA BIBLIOTECA PROF. DUARTE ROBERTO PIRES SOB A PERSPECTIVA DA NORMA ISO 11620:2008

Marta Helena de Lellis

Fundação Universidade Federal de
Rondônia
martalellis@unir.br

Aurineide Alves Braga

Fundação Universidade Federal de
Rondônia
aurineideb@unir.br

Clésia Maria de Oliveira

Fundação Universidade Federal de
Rondônia
clesiamo@unir.br

Eliane Gemaque Gomes

Fundação Universidade Federal de
Rondônia
elianegemaque@unir.br

Sirlaine Galhardo Gomes da Costa

Fundação Universidade Federal de
Rondônia
sirlaine@unir.br

Crystiany Maria Guilherme

Fundação Universidade Federal de
Rondônia
crys@unir.br

RESUMO

A gestão de bibliotecas universitárias é tema de um grande número de trabalhos acadêmicos facilmente encontráveis nos anais dos congressos e seminários de biblioteconomia. Com o intuito de aprimorar os serviços oferecidos, bem como apontar as melhorias necessárias de infraestrutura, organização e aperfeiçoamento do acervo bibliográfico, a Biblioteca Prof. Roberto Duarte Pires, do campus Porto Velho da Universidade Federal de Rondônia assumiu o compromisso de implementar um processo de gestão baseada em indicadores, conforme as melhores práticas apontadas pela norma ISO 11620. Com isso, se estabeleceu como pergunta de pesquisa ‘Quais indicadores podem viabilizar um sistema de gestão que visa garantir que as ações previstas no PDI e outras ações de melhoria constituam um processo eficaz de melhoria contínua na Biblioteca Prof. Roberto Duarte Pires?’. Para buscar a resposta, numa primeira fase, optou-se pela elaboração de uma pesquisa qualitativa de satisfação junto aos usuários da Biblioteca, com 123 respostas de acadêmicos, 31 de professores e 21 de técnicos administrativos. Na primeira utilizou-se um questionário qualitativo de satisfação acerca dos serviços prestados pela Biblioteca. A segunda buscou a correlação entre os fatores de satisfação pesquisados e os fatores quantitativos disponíveis na Norma ISO 11620:2008. Os resultados obtidos possibilitaram as bases para a construção dos indicadores e do mapa estratégico a ser adotado.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Biblioteca Universitária. Norma ISO 11620.

1 INTRODUÇÃO

A Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR) foi criada em 1982 pela Lei 7011/92, sendo a única instituição pública de ensino superior no estado de Rondônia. Sua importância social extrapola a gratuidade do ensino, vez que se manifesta pela oferta de cursos adequados ao desenvolvimento da região, os quais não alcançariam popularidade no meio particular e também por sua capilaridade, obtida por meio da implantação dos campi de Ariquemes, Cacoal, Guajará-Mirim, Ji-Paraná, Presidente Médici, Rolim de Moura e Vilhena, além da capital, Porto Velho.

A UNIR, no anseio por oferecer serviços de qualidade, desenvolveu para o período 2014 a 2018 o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UNIR, 2014), que traduz os esforços envidados até o momento para o seu desenvolvimento e também as ações pretendidas para que atinja sua missão evidenciada pela seguinte declaração: Produzir e difundir conhecimento, considerando as peculiaridades amazônicas, visando o desenvolvimento da sociedade (UNIR, 2014).

Parte essencial dessa instituição de ensino é a Biblioteca Prof. Roberto Duarte Pires, instalada no campus de Porto Velho. O PDI a descreve dentro do contexto da Universidade e assim a apresenta: “A Biblioteca Central da UNIR tem natureza científica, cultural e técnica e compreende a Biblioteca Roberto Duarte Pires (em Porto Velho) e as Bibliotecas Setoriais dos Campi” (p. 34).

O PDI propõe como meta “atualizar e ampliar o acervo das bibliotecas, com adequação, baseado nas referências bibliográficas indicadas nos planos de cursos que são partes integrantes dos PPC” (p. 71). Também cita ações de melhoria específicas para a biblioteca, contemplando os temas infraestrutura, serviços de informação e atualização do acervo.

A pergunta decorrente desse Plano e que se tornou o problema gerador desta pesquisa é: Quais indicadores podem viabilizar um sistema de gestão que visa garantir que as ações previstas no PDI e outras ações de melhoria constituam um processo eficaz de melhoria contínua na Biblioteca Prof. Roberto Duarte Pires?

Para responder a esse questionamento buscou-se nas ferramentas de gestão, nas normas internacionais e na opinião da comunidade acadêmica um conjunto de indicadores que permitam a criação de um mapa estratégico consistente e adequado à melhoria da gestão da biblioteca em estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A satisfação do usuário das bibliotecas ainda parece estar vinculada ao que ficou estabelecido por Ranganathan (1931) em suas Cinco Leis da Ciência da Biblioteconomia. A primeira dessas leis afirma que os livros são para serem usados; o que parece muito óbvio para compor um clássico da ciência, mas a filosofia estabelecida por trás desse acordo é que a biblioteca não é sinônimo de depósito de livros, mas um meio de oferecer acesso a eles para cada pessoa (BHATT, 2011).

A segunda lei estabelece que cada usuário tem um livro. É função da biblioteca também oferecer conteúdos diversos, porque as pessoas são diversas. Não cabe ao bibliotecário estabelecer o que é ou não relevante para o leitor, mas oferecer opções para que o leitor encontre o que lhe apraz.

A terceira lei garante que cada livro tem um leitor. Parece uma simples inversão da segunda, e é. Ranganathan estabelece nesse enunciado que a biblioteca deve apresentar o livro, permitir que o conhecimento encontre o seu leitor. O contrário disso também é armazenar livros e deixá-los para ser esquecidos (LEITER, 2003).

A quarta lei: poupe o tempo do usuário e a quinta: a biblioteca é um organismo em crescimento, tratam de aspectos mais operacionais, que dizem respeito ao que é mais comum de se ver na gestão das bibliotecas: arrumação de cadeiras e prateleiras, sistemas de consulta e busca, sistemas de empréstimo e devolução, controle e registro do acervo, gestão das aquisições e descartes. Essa lei clama pelo olhar atento dos seus operadores (RANGANATHAN, 1931).

Atender às Leis de Ranganathan exige do bibliotecário uma boa capacidade de atender a um sistema cada vez mais complexo, que inclui temas como o conflito de gerações (XAVIER, 2011; ROSA, 2012); a leitura de livros digitais (AGUIAR; SILVA, 2013); a adoção de sistemas informatizados para a gestão de conteúdos (NEVES; STÉFANO, 2010), dentre outros aspectos já existentes e de seu conhecimento. Ao mesmo tempo, uma biblioteca pública está sujeita a diversos requisitos burocráticos para a aquisição e desfazimento de materiais, alocação de mão-de-obra, treinamentos e melhorias. Nesse contexto a gestão exige a efetivação de um sistema de indicadores consistente e capaz de apontar os aspectos a serem aprimorados.

Valls e Vergueiro (2006) avançaram nesse sentido, trazendo a público uma revisão da literatura acerca da qualidade em serviços de informação, em uma pesquisa sobre as principais publicações nacionais realizadas entre 1997 e 2006. O estudo conclui que metade das publicações sobre o tema versava sobre referenciais teóricos, o que traz um indicativo importante de que a gestão pela qualidade tem sido cada vez mais evidenciada no país.

Santos (2011, p. 52) enfatiza a qualidade no atendimento aos serviços biblioteconômicos da Universidade Federal do Ceará ao investigar tópicos semelhantes ao desta pesquisa, concluindo que “as bibliotecas necessitam implementar sistemas de avaliação da qualidade como ferramenta de gestão, direcionando, definitivamente, sua atenção para o serviço-fim [...]”.

Guimarães et al. (2006, p.118), utilizando-se dos preceitos da Norma ISO 11620:98, investigaram os indicadores de desempenho da biblioteca da Fundação Osvaldo Cruz, afirmando que “dispor de instrumentos de padronização de coleta de dados e desenvolvimento de indicadores é então uma atividade fundamental para assegurar, na justa medida técnica, que o processo de avaliação seja o mais transparente e equitativo possível entre diferentes bibliotecas”.

Góis (2009) também buscou a investigação sobre o desenvolvimento de conjuntos de indicadores para a gestão de bibliotecas, aplicando-os à Biblioteca de Ciências Humanas da UFC. Seu trabalho descreve um conjunto de indicadores aplicáveis à biblioteca e as ações decorrentes de sua mensuração.

Por ser unidade de uma universidade federal, a gestão da Biblioteca Prof. Roberto Duarte Pires requer um conjunto de indicadores adequado às suas características. A primeira delas é exatamente a sua identidade como biblioteca, e para a gestão de bibliotecas já existe uma proposta de indicadores de gestão na norma ISO 11620, que coleciona indicadores já testados em bibliotecas de vários países.

A segunda é o seu caráter público, que exige um conjunto de indicadores formulado para o governo, e nesse caso o Decreto 5.378/2005 (BRASIL, 2005) estabelece o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização como um modelo a ser adotado para a melhoria contínua de órgãos federais e inserido nesse programa encontra-se o Modelo de Excelência em Gestão, que apresenta uma metodologia completa para a implementação, monitoramento e aperfeiçoamento de entidades públicas.

Uma terceira característica, que deriva das duas primeiras, é a necessidade de uma ferramenta de gestão que permita o monitoramento e também a disseminação das estratégias adotadas. Nesse caso, tanto o modelo da ISO quanto o do Governo Federal, adaptam para seus propósitos o *Balanced Scorecard* como ferramenta adequada.

Para as instituições federais o Decreto 6.932/2009 estabelece, em seu Art. 12 que “os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal deverão aplicar periodicamente pesquisa de satisfação junto aos usuários de seus serviços e utilizar os resultados como subsídio relevante para reorientar e ajustar os serviços prestados [...]”. Destaca, ainda, em seu § 1º, que “a pesquisa de satisfação objetiva assegurar a efetiva participação do cidadão na avaliação dos serviços prestados, possibilitar a identificação de lacunas e deficiências na prestação dos serviços e identificar o nível de satisfação dos usuários com relação aos serviços prestados.” (BRASIL, 2009).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira utilizou-se um questionário qualitativo de satisfação acerca dos serviços prestados pela Biblioteca. A segunda buscou a correlação entre os fatores de satisfação pesquisados e os fatores quantitativos disponíveis na Norma ISO 11620:2008.

Para a coleta de dados da primeira fase da pesquisa utilizou-se questionário eletrônico, com acesso em sítio eletrônico, na plataforma *surveymonkey*, que foi disponibilizada aos acadêmicos, professores e técnicos da UNIR, no período de 24 de julho a 08 de agosto. Com a divulgação, utilizando os meios eletrônicos institucionais, as redes sociais e convites pessoais ao público-alvo, obtiveram-se 229 respostas, das quais 175 foram consideradas válidas para efeito deste artigo, e os demais retirados desta contagem por não serem usuários dos serviços da biblioteca.

A distribuição do público passou a contar com 123 respostas de acadêmicos, 31 de professores e 21 de técnicos administrativos. Alunos e professores representaram 21 dos 29 cursos em atividade no campus “José Roberto Filho” de Porto Velho.

A coleta de dados qualitativa versou sobre o grau de satisfação dos respondentes acerca dos serviços disponibilizados pela biblioteca e foi distribuída em três conjuntos de dados:

- a) Qualificação dos respondentes: um breve perfil com a identificação do vínculo institucional e curso que o respondente representa;
- b) Frequência de utilização dos serviços: questões que verificaram a frequência de acesso, uso e visitação à biblioteca.
- c) Avaliação da satisfação com os serviços: conjunto de 17 questões utilizando escala Lickert de 05 posições, com variação de “muito insatisfeito” a “muito satisfeito” para os itens avaliados.

Os dados foram analisados com o uso do aplicativo XLStat versão 7.5 e Microsoft Excel versão 2010, nos quais foram geradas as estatísticas descritivas e tabelas de contingência que permitiram o cruzamento dos dados. Para a geração dos índices de satisfação foi usado um sistema de pesos que varia de 01 a 05, resultando no valor para cada aspecto analisado, conforme a seguinte fórmula:

$$\text{Aspecto} = \frac{(Mi \times 1) + (I \times 2) + (Ps \times 3) + (S \times 4) + (Ms \times 5)}{(TT_{\text{respostas}} \times 5)} \times 100$$

Onde:

Mi = Total de respostas “Muito insatisfeito”

I = Total de respostas “Insatisfeito”

Ps = Total de respostas “Pouco satisfeito”

S = Total de respostas “Satisfeito”

Ms = Total de respostas “Muito satisfeito”

TT = Total de respostas válidas

O índice geral de satisfação foi obtido com a média dos indicadores.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na verificação documental dos indicadores quantitativos disponíveis na norma BS ISO 11620:2008 e na verificação de quais índices seriam aplicáveis à realidade presente da Biblioteca.

A escolha da norma ISO deu-se pela inexistência de uma norma brasileira que permita o *benchmark* entre as bibliotecas da própria universidade ou mesmo entre as bibliotecas da UNIR e demais universidades federais. Era necessário estabelecer um padrão de gestão que pudesse ser comparável a instituições com características semelhantes, inclusive de outras nações; sendo exatamente essa uma das principais funções da ISO 11620:2008.

Outro fator primordial para a escolha da norma é a sua correlação com o sistema de acompanhamento de indicadores proposto por Kaplan e Norton e amplamente utilizado no Brasil, o *Balanced Scorecard*. Para tal, a ISO 11620 propõe uma estrutura adaptada de BSC com as seguintes dimensões:

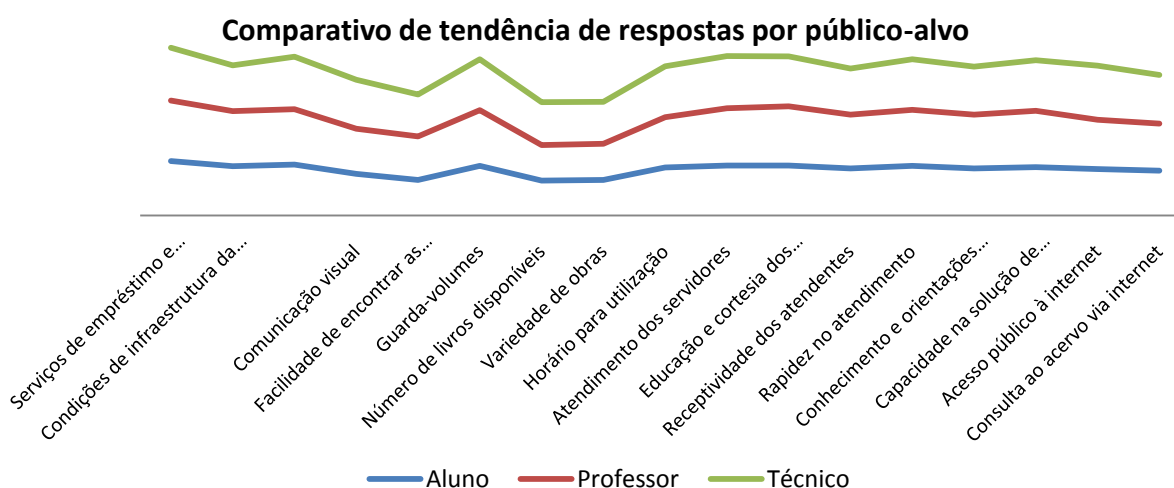
- a) Recursos, acesso e infraestrutura: que apresenta indicadores de desempenho que medem a adequação e a disponibilidade de recursos de biblioteca e serviços;
- b) Utilização: apresenta indicadores de desempenho que medem a utilização de recursos de biblioteca e serviços;
- c) Eficiência: indicadores de desempenho que medem a eficiência de recursos e serviços;
- d) Potencial e Desenvolvimento: que fornece indicadores de desempenho que medem a entrada da biblioteca em áreas de serviços e de recursos emergentes e sua capacidade de obter financiamento suficiente para o desenvolvimento.

Por fim, verifica-se que a pesquisa quantitativa realizada tem alinhamento direto com o indicador “satisfação dos usuários”, identificado como tópico B.2.4.2 da norma e que a sua utilização em conjunto com outros indicadores permitirá aos gestores uma perfeita adequação do modelo adotado às rotinas desenvolvidas na Biblioteca.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Comparativamente, os resultados obtidos apresentaram diferenças entre os públicos, observando-se que os professores ofereceram notas maiores nos itens que dizem respeito ao atendimento e os técnicos apresentaram valores maiores para os itens relacionados ao acervo e à infraestrutura. De forma global, no entanto, é possível observar que os três públicos apresentaram uma tendência semelhante, conforme se observa no gráfico 01, o que demonstra que, apesar da valoração dos itens ser diferente entre os públicos, a relação entre os aspectos é mantida independente do pesquisado:

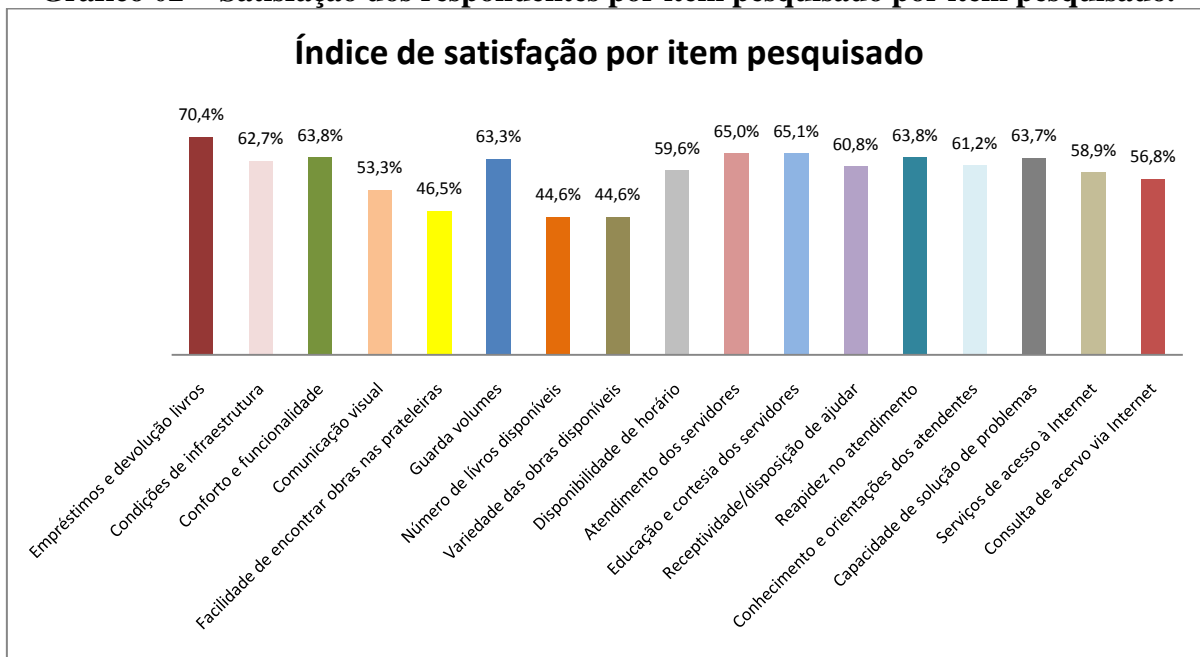
Gráfico 01 - Comparativo das tendências de respostas entre públicos pesquisados.



Fonte: Pesquisa de satisfação aplicada aos usuários da Biblioteca.

Os resultados globais indicam que a amostra obtida apresenta opiniões coerentes a respeito dos mesmos aspectos, o que permitirá maior confiabilidade na implantação dos indicadores. Os resultados obtidos por meio da coleta eletrônica de dados estão representados no gráfico 02:

Gráfico 02 - Satisfação dos respondentes por item pesquisado por item pesquisado.



Fonte: Dados da pesquisa.

Destacam-se como resultados positivos a satisfação com o serviço de empréstimo, a educação e o bom atendimento dos servidores, que apesar de não terem classificação excelente dos respondentes, são os itens melhor avaliados. Na outra ponta encontram-se os itens que correspondem ao acervo: quantidade de livros disponíveis, variedade das obras e facilidade de encontrá-las nas prateleiras.

Observa-se, no entanto, que a biblioteca “Prof. Roberto Duarte Pires” mesmo com um quantitativo de 7.570 livros, há uma evidente insatisfação dos docentes e discentes pesquisado sem relação à disponibilidade de acervo. Excetuando-se os técnicos, que pontuaram sua satisfação com o acervo e a sua variedade aproximadamente 10% a mais que os demais públicos respondentes, conforme tabela 01:

Tabela 01 - Satisfação com quantidade e variabilidade de obras, por público-alvo.

Item pesquisado	Índice Aluno	Índice Professor	Índice Técnico
Número de livros disponíveis	43%	44%	54%
Variedade das obras disponíveis	44%	46%	53%

Fonte: Dados da pesquisa.

O índice de satisfação geral obtido na pesquisa foi de 59%, estabelecendo um sinal de alerta para a necessidade de atuação dos gestores e da comunidade acadêmica para a melhoria geral desse recurso.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014-2018 da Universidade prevê investimentos na biblioteca central e nas demais bibliotecas instaladas no estado. O acompanhamento dos resultados desses investimentos e das demais ações propostas para a melhoria do serviço podem ser feitas com um conjunto de indicadores já testados por outras instituições, surge aí a necessidade de complementar o indicador qualitativo desta pesquisa

com outros indicadores quantitativos propostos na ISO 11620. O quadro 01 indica quais seriam os primeiramente utilizados para a composição do sistema:

Quadro 01 - Conformação dos indicadores criados pela pesquisa interna aos padrões sugeridos pela ISO 11620:2008

Aspecto qualitativo avaliado	ISO 11620	Descrição do indicador	Dimensão	Tema
Atendimento dos servidores	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Educação e cortesia dos servidores	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Receptividade/disposição de ajudar	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Rapidez no atendimento	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Eficiência	Pessoal de apoio
Conhecimento e orientações dos atendentes	B.3.3.2	Respostas corretas dadas pelos atendentes no auxílio à pesquisa	Eficiência	Pessoal de apoio
Facilidade de encontrar obras nas prateleiras	B.1.1.2	Disposição das obras nas prateleiras	Recursos, acesso e infraestrutura	Acervo
Número de livros disponíveis	B.1.1.1	Número de títulos requeridos disponíveis	Recursos, acesso e infraestrutura	Acervo
Variedade das obras disponíveis	B.1.1.1	Número de títulos requeridos disponíveis	Recursos, acesso e infraestrutura	Acervo
Condições de infraestrutura	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Conforto e funcionalidade	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Comunicação visual	B.1.1.3	Taxa de sucesso na localização de obras	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Guarda volumes	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Serviços de acesso à Internet	B.1.3.1.	Acesso público a estações de trabalho por usuário	Recursos, acesso e infraestrutura	Instalações
Empréstimos e devolução livros	B.2.1.2	Empréstimos por usuário	Utilização	Acervo
Capacidade de solução de problemas	B.2.2.5	Atendimentos de usuários em eventos da biblioteca	Utilização	Acervo
Disponibilidade de horário	B.2.2.1	Visitas à biblioteca por universo	Utilização	Acesso
Consulta de acervo via Internet	B.2.2.2	Percentual de informações requeridas por meio dos sistemas informatizados	Utilização	Acesso
Índice Geral de Satisfação	B.2.4.2	Satisfação dos usuários	Utilização	Geral

Fonte: Dados da pesquisa.

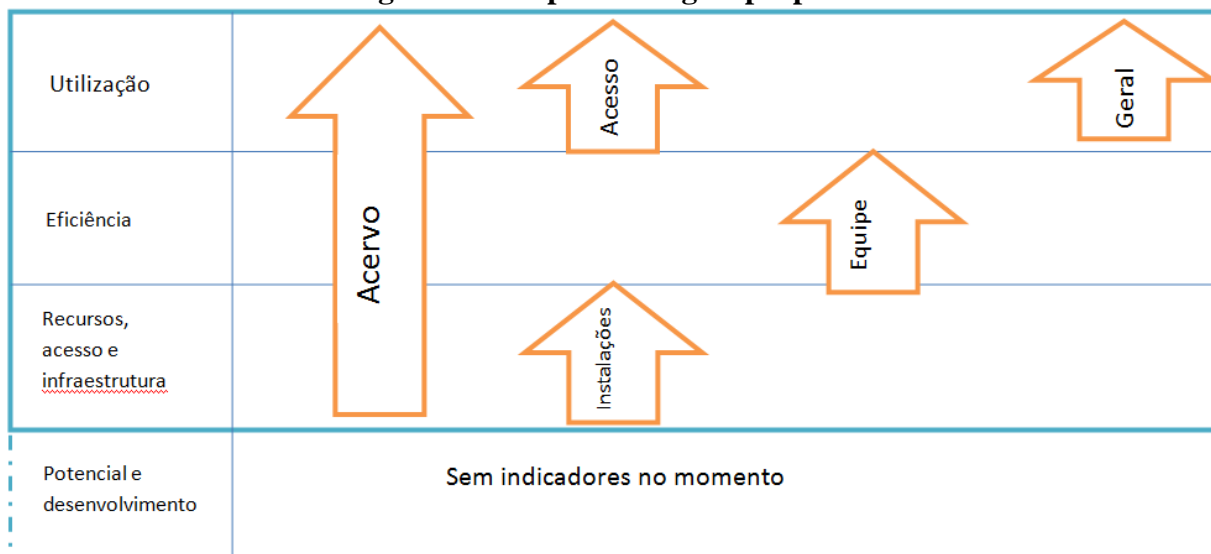
Inicialmente o sistema de gestão enfocará os recursos já disponíveis e o atendimento prestado. À medida que a estrutura de gestão for se consolidando esses indicadores serão ampliados para que o processo de melhoria e modernização seja ampliado gradativamente. Sobre essa possibilidade a Norma recomenda que a elaboração de um conjunto de indicadores atenda aos seguintes princípios:

- Conteúdo informativo: o indicador de performance precisa ser informativo como uma ferramenta de medição de atividades, realizações, identificação de problemas e deficiências nas atividades da biblioteca e apontar caminhos para a melhoria;
- Confiabilidade: o indicador precisa ser confiável, o que é garantido à medida que uma sequência de medições seja capaz de apontar tendências e padrões consistentes e coerentes com a adoção das medidas ao longo do tempo;
- Validade: para ser validado o indicador precisa medir exatamente o que se propõe;
- Adequação: o indicador precisa ser apropriado ao que se deve medir e ao conjunto de ações que se pretende desenvolver para a melhoria da biblioteca;
- Aplicável: o indicador deve atuar sobre temas que permitam a adoção de ações, conforme o tempo e qualificação das pessoas envolvidas, os custos operacionais, o tempo dos usuários e até mesmo a sua paciência; e
- Comparabilidade: o indicador deve ser comparável a outros indicadores existentes em outras organizações semelhantes. Estabelecer *benchmark* com instituições semelhantes é ponto chave para a gestão estratégica (ISO, 2008).

O mapa estratégico resultante seguirá os princípios propostos pela Norma BS ISO 11620:2008. No entanto, seu modelo conterá apenas três dimensões para início do processo de gestão e quatro temas estratégicos. A tendência é que, após a efetiva implantação do sistema

gerencial o mapa seja ampliado para alcançar a quarta dimensão (potencial e desenvolvimento) e novos temas estratégicos. O desenho do mapa atual será, então, o demonstrado na Figura 01:

Figura 01- Mapa estratégico proposto



Fonte: adaptado da Norma BS ISO 11620:2008 pelos autores.

A partir desses critérios, especialmente o de aplicabilidade, é que se estabelece o conjunto de indicadores da figura 04 como ideal para a implementação do sistema de gestão e, à medida que a instituição assimilar a nova cultura de gestão, serão incluídos novos indicadores para a melhoria dos processos. Essa prática é compatível com o modelo PDCA estabelecido por Deming (1997) e utilizada no Modelo de Excelência de Gestão proposto pelo programa Gespública, ambos sugerindo que a melhoria seja contínua e cíclica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fundação Universidade Federal de Rondônia demonstrou na elaboração de seu PDI o interesse em desenvolver-se a partir do uso de ferramentas de gestão, planejando e desenvolvendo ações coerentes com as necessidades levantadas previamente. Esse processo favorece a criação de um sistema de gestão por indicadores para a biblioteca Prof. Roberto Duarte Pires, a qual possui o maior acervo e a maior quantidade de recursos no estado.

A criação de indicadores de gestão deve tomar por base padrões já estabelecidos e, para isso, os modelos obtidos a partir da norma BS ISO 11620, do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização e do sistema de acompanhamento de indicadores proposto por Kaplan e Norton (1997) permitem a criação de um sistema de gestão consistente e enxuto, focado na melhoria contínua e no atendimento ao cidadão. Essas características estão alinhadas ao Planejamento Institucional 2014-2018.

A mudança cultural proposta também precisa contar com o apoio da comunidade acadêmica e nesse ponto a pesquisa de satisfação é instrumento de monitoramento das expectativas e também de incentivo, sensibilização e direcionamento. Por isso sua aplicação deve ser periódica e seus resultados devem ser anotados, juntamente com os demais indicadores, para que o gestor perceba o efeito das ações implementadas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Giseli Adornato de; SILVA, José Fernando Modesto da. Geração Y e as ferramentas de redes sociais: novas perspectivas para as bibliotecas universitárias. In: Congresso Brasileiro De Biblioteconomia, Documentação E Ciência Da Informação, 25., 2013, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: Cbbd, 2013. p. 2068 - 2083. Disponível em: <<http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1403>>. Acesso em: 12 set. 2014.

BEZERRA, Neiliane Alvez. **Avaliação da qualidade dos serviços das bibliotecas universitárias segundo os usuários discentes**. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Pró-reitora de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/694>>. Acesso em: 10 set. 2014.

BHATT, R. K. **Relevance of Ranganathan's laws of library science in library marketing**. 2011. Disponível em: <<http://unllib.unl.edu/LPP/>>. Acesso em: 9 set. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Decreto: Legislação Federal. Brasília, Disponível em:** <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 09 set. 2014.

BRASIL. Decreto nº 6932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. **Decreto. Brasília, Disponível em:** <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm>. Acesso em: 13 set. 2014.

DEMING, William Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. Tradução de: The New Economics.

GÓIS, Maria Josineide Silva. **Mensuração de desempenho nas organizações: A gestão de indicadores na biblioteca de ciências humanas da UFC**. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Departamento de Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/607/1/2009_dis_mjgois.pdf>. Acesso em: 10 set. 2014.

GUIMARÃES, Maria Cristina S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo da saúde: um estudo piloto na Fiocruz. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, n. 1, p.116-130, dez. 2006. Semestral. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/343>>. Acesso em: 10 set. 2014.

GURGEL, Nadsa Maria Sid. **Biblioteca universitária e ensino superior: em busca de um alinhamento estratégico**. Dissertação. Pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação. Universidade Federal do Ceará: Fortaleza, 2010.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **BS ISO 11620:** Information and documentation - Library performance indicators. Geneva: Iso, 2008. 98 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **A estratégia em ação:** Balanced Scorecard. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEITER, Richard A. Reflections on Ranganathan's: Five law of Library Science. **Law Library Journal**, Nebraska, v. 95, n. 3, p.411-418, set. 2003. Disponível em: <http://www.aallnet.org/mm/Publications/llj/LLJ-Archives/Vol-95/pub_llj_v95n03/2003-28.pdf>. Acesso em: 08 set. 2014.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia:** um roteiro pela selva estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Eliene Gomes Vieira. **Método de gestão para biblioteca universitária baseado no *Balanced Scorecard***. 2009. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Departamento de Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/610>>. Acesso em: 10 set. 2014.

NEVES, Adriane Bayerl; STÉFANO, Sílvia Roberto. Gestão estratégica em universidades, satisfação e qualidade: um estudo comparativo entre os anos de 1999, 2001, 2001. **Unopar Científica: Ciências humanas e educação**, Londrina, v. 6, n. 1, p.29-36, jun. 2005. Disponível em: <<http://revistas.unopar.br/index.php/humanas/article/view/562>>. Acesso em: 10 set. 2014.

RANGANATHAN, Shiyali Ramamrita. **The five law of library science**. Tucson: University Of Arizona, 1931. Digitalization: Anita Coleman. Disponível em: <<http://dlist.sir.arizona.edu>>. Acesso em: 10 set. 2014.

ROSA, Denise Ferreira da. Impasses contemporâneos e os conflitos de gerações na educação: estender ou reduzir a formação?. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE FILOSOFIA E EDUCAÇÃO: CONFLUÊNCIAS, 4., 2012, Santa Maria. **Anais...**. Santa Maria: Ufsm, 2012. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/senafe/Ficha catalográfica Anais_IV_Seminario_Nacional_de_Filosofia_e_Educacao.pdf](http://w3.ufsm.br/senafe/Ficha_catalográfica_Anais_IV_Seminario_Nacional_de_Filosofia_e_Educacao.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2014.

SANTOS, Raimundo Nonato Ribeiro dos. **A qualidade no atendimento prestado pelo sistema de bibliotecas da UFC:** foco no serviço de circulação de materiais. 2011. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Universitária, Universidade Federal de Rondônia, Fortaleza, 2011. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/000006/0000060D.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

UNIR, Universidade Federal de Rondônia. **Plano de desenvolvimento institucional:** 2014-2018. 2014. 177p.. Disponível em: <http://www.pdi.unir.br/downloads/2692_pdi_unir_2014_2018_versao_pos_consun_15_de_junho_2014_177.pdf>. Acesso em: 07 set. 2014.

VALLS, Valéria Martins; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão da literatura de 1997 a 2006. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p.118-137, abr. 2006. Quadrimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a10.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.